



试析以机会成本为基础的 转移定价模式

厦门大学管理学院 陈伟琳

【摘要】转移定价是分权组织中各分部之间需要解决的重要问题,也逐渐引起了实务界和理论界的普遍重视。本文对以机会成本为基础的转移定价模式进行了深入分析,并加以举例说明以期对这种定价模式的运用提供帮助。

【关键词】转移定价 机会成本

在许多分权组织中,一个分部的产品可能会转移到另一个分部,而这正是导致分权组织的各分部间产生矛盾的重要原因之一。如果将这些分部视为组织的责任中心,那么必须明确区分各责任中心的经济责任,并结合它们业务活动的具体特点制定具有经济依据的内部转移价格,以便在客观而又可比的基础上对这些责任中心的经营业绩进行正确的评价。转移定价实际上是企业内部的一种利益分配机制,它不仅影响到企业利润在各部门之间的重新分配,而且还将对企业的总利润产生影响。

有效的转移定价机制应同时达到以下三个目标:①正确的业绩评价,即没有一个分部是在另一个分部受损的情况下

获益;②目标一致性,即分部在做出决策时应以整个集团的利润最大化为前提;③保留分部自主权,也就是集团高层管理者不应干涉分部经理的决策。因此,对转移定价的研究应主要关注于寻找一种能够同时满足以上三个目标的转移定价模式。

一、以机会成本为基础的转移定价模式的基本含义

在现实生活中,由于完全竞争市场几乎不可能存在,为了激励购销双方做出有利于实现公司利润最大化的决策,可以采用以机会成本为基础的转移定价模式。这也是避免公司高层管理者通过制定特定的转移价格而对分部进行直接干预的一种通用模式。其基本计算公式为:转移价格=转移产品的增量成本+内部转移的机会成本。其中,转移产品的增量成本是

三、业绩评价指标权重的确定

在恰当选择经理人业绩评价指标后,需要对不同的评价指标赋予不同的权重来实现报酬契约的两个基本目标:准确评价经理人努力程度。它强调的是评价的准确性,评价的准确性又依赖于业绩评价指标的良好质量。因此,具有良好质量的业绩评价指标就应该被赋予更大的权重。正确引导经理人未来努力的方向。它强调的是报酬契约能够反映契约制定者即股东在未来一段时间的利益。因此,能够准确反映股东利益的业绩评价指标就应该被赋予更大的权重。

(一)准确评价经理人努力程度

业绩评价指标的主要质量特征是相关性和真实性,因此,业绩评价指标的相关性和真实性是决定其权重的重要因素。

1.业绩评价指标的相关性。选择某个业绩评价指标并赋予其较大的权重的前提是,该指标与经理人的努力程度保持高度的相关性,经理人努力程度的微小变动都能在业绩评价指标中得到反映。与经理人努力程度不相关或者相关性较差的业绩评价指标是不应该存在于评价指标体系中的,或者不应该被赋予较大的权重。

2.业绩评价指标的真实性。每个业绩评价指标都会有一些不足和缺陷,从而使其所反映的结果与实际情况之间存在一定的偏差,这被称为业绩评价指标的噪音。某种业绩评价指标噪音较大时,该指标就不应该被赋予较大的权重。

3.业绩评价指标之间的相关关系。业绩评价指标体系中的其他指标,例如市场占有率、固定资产投资等,如果这些指

标可以在一定程度上反映经理人当期努力对未来业绩的影响,那么就可以降低股价指标的权重,从而平衡业绩评价指标体系反映的当期业绩和未来业绩之间的关系。

(二)正确引导经理人未来努力方向

业绩评价指标权重的选择应该与股东不同时期的利益保持高度的一致性。当公司内外部环境发生变化而导致股东阶段性利益目标发生变化时,业绩评价指标的权重也应该随之发生变化。这样的业绩评价指标体系才能够正确引导经理人的努力方向。

高新技术企业通常更侧重于长远发展目标,因而对市场指标赋予较大的权重。如果公司对收益指标赋予较大的权重,就会导致经理人减少研究开发支出、广告支出及资本性支出,而采取更多的能迅速提升公司短期收益的行为,这对公司的长远发展很不利。而处于传统行业的公司,可能会把降低生产成本作为经理人业绩考核的重要指标,这样收益指标就应该被赋予较大的权重。

对于一家经营困难的亏损公司来说,能获取更多的现金、迅速摆脱经营困难是其首要目标,那么就应该在会计收益指标和现金流量指标上赋予较大的权重;而当公司摆脱生存危机、步入正常发展轨道时,就应降低评价指标体系中会计收益指标和现金流量指标的权重,提高股价指标的权重。

主要参考文献

汤云为,钱逢胜.会计理论.上海:上海财经大学出版社,1997

销售转移产品部门的实际成本,包括产品的变动成本和转移过程中发生的其他成本,内部转移的机会成本是指进行产品内部转移而放弃外部销售所能获得的利润,也就是整个企业发生的机会成本。

在制定转移定价政策的过程中,必须考虑到销售部门和采购部门的利益,即确定销售部门愿意接受的最低价格和采购部门愿意支付的最高价格。其中,最低转移价格是指如果将产品进行内部转移而不是将其销售给外部主体,也不会给销售部门造成损失的转移价格,最高转移价格是指如果购买内部部分的产品而放弃从外部采购,也不会使采购部门受到损失的转移价格。以机会成本为基础的转移定价模式可以指导分部决定何时进行产品或劳务的内部转移。如果存在完全竞争市场,那么上述公式计算的转移价格实际上就是市场价格,即:转移价格=变动成本+(市场价格-变动成本)=市场价格。

既然销售部门可以市场价格销售其所有的产品,那么选择以更低的价格进行内部转移就会减少利润,使其处于不利地位。类似地,采购部门总能以市场价格获得所需的产品,它也不愿意为内部转移产品支付更多的价款。由于销售部门的最低转移价格是市场价格,且采购部门的最高转移价格也是市场价格,在这种情况下,惟一恰当的转移价格只能是市场价格。

二、以机会成本为基础的转移定价模式的案例分析

喜乐食品加工有限公司主要有两个生产部门:面粉生产部门和饼干生产部门。面粉生产部门既可以将其生产的面粉用于饼干生产部门,也可以直接对外销售,面粉的市价为16元/千克。面粉生产部门的变动成本是8元/千克,年固定生产成本为300 000元,年生产能力为100 000千克。面粉生产出来后,转移到饼干生产部门,在饼干生产过程中还需追加单位变动成本17元/罐,年固定成本为500 000元。饼干的年产量为100 000罐,市价为40元/罐,需要面粉100 000千克。

假设当地有一家艾达食品有限公司愿意以12元/千克的价格向喜乐公司的饼干生产部门提供100 000千克面粉,那么,饼干生产部门是应该接受这一报价,还是选择要求面粉生产部门将价格降到12元/千克?解决这一问题需要视面粉生产部门的生产能力是否得到充分利用而定。

1.无剩余生产能力。当面粉生产部门的生产能力得到充分利用时,即面粉生产部门能以16元/千克的市价把面粉全部销售给外部购买者。如果将面粉转移给饼干生产部门,那么将丧失将面粉以16元/千克对外销售的机会,从而产生8元/千克(16-8)的机会成本,即放弃了8元/千克的贡献毛益。因此,此时的转移价格应当为市价,即16元/千克。如果面粉生产部门将价格下降到12元/千克,每千克面粉就会丧失4元的贡献毛益,那么就会给该部门和整个公司带来损失。从表1可知,对喜乐公司而言,只有面粉生产部门选择对外销售才是最有利的,公司的贡献毛益因此可增加400 000元[(16-12)×100 000],这样就可以使各个部门的利益和整个公司的利益保持一致。

2.生产能力闲置。假设面粉生产部门的生产能力为200 000千克,固定成本保持不变,而外部市场对面粉的需求量为100 000千克,此时,面粉生产部门若选择内部转移,仍能满足所有外部需求,对公司而言不存在机会成本,将不会丧失对

表 1

单位:元

| 项 目 | 面粉生产部门 | 饼干生产部门 | 喜乐公司 |
|-------------|----------------|------------------|------------------|
| 1.对外销售收入 | 1 600 000 | 4 000 000 | 5 600 000 |
| 变动成本 | 800 000 | 2 900 000 | 3 700 000 |
| 贡献毛益 | <u>800 000</u> | <u>1 100 000</u> | <u>1 900 000</u> |
| 2.内部转移收入 | | 4 000 000 | 4 000 000 |
| 转移收入(P=16) | 1 600 000 | | |
| 变动成本 | 800 000 | 1 700 000 | 2 500 000 |
| 转移成本 | | 1 600 000 | — |
| 贡献毛益 | <u>800 000</u> | <u>700 000</u> | <u>1 500 000</u> |
| 3.降价后内部转移收入 | | 4 000 000 | 4 000 000 |
| 转移收入(P=12) | 1 200 000 | | |
| 变动成本 | 800 000 | 1 700 000 | 2 500 000 |
| 转移成本 | | 1 200 000 | — |
| 贡献毛益 | <u>400 000</u> | <u>1 100 000</u> | <u>1 500 000</u> |

外销售的机会,因此机会成本是零。所确定的转移价格为8元/千克(8+0),从而有助于维持公司整体利润最大化。这里8元/千克是最低转移价格,艾达公司提供的12元/千克是最高转移价格。从表2可以看出,当面粉生产部门选择对外销售时,喜乐公司的贡献毛益为1 900 000元,但是如果利用闲置的生产能力生产100 000千克面粉并进行内部转移,则喜乐公司的贡献毛益将增加到2 300 000元,此时,只有选择内部转移才是有利于公司整体利益的决策。

表 2

单位:元

| 项 目 | 面粉生产部门 | 饼干生产部门 | 喜乐公司 |
|------------|------------------|------------------|------------------|
| 1.对外销售收入 | 1 600 000 | 4 000 000 | 5 600 000 |
| 变动成本 | 800 000 | 2 900 000 | 3 700 000 |
| 贡献毛益 | <u>800 000</u> | <u>1 100 000</u> | <u>1 900 000</u> |
| 2.内部转移收入 | 1 600 000 | 4 000 000 | 5 600 000 |
| 转移收入(P=8) | 800 000 | | |
| 变动成本 | 1 600 000 | 1 700 000 | 3 300 000 |
| 转移成本 | | 800 000 | — |
| 贡献毛益 | <u>800 000</u> | <u>1 500 000</u> | <u>2 300 000</u> |
| 3.内部转移收入 | 1 600 000 | 4 000 000 | 5 600 000 |
| 转移收入(P=12) | 1 200 000 | | |
| 变动成本 | 1 600 000 | 1 700 000 | 3 300 000 |
| 转移成本 | | 1 200 000 | — |
| 贡献毛益 | <u>1 200 000</u> | <u>1 100 000</u> | <u>2 300 000</u> |

三、结束语

以机会成本为基础的转移定价模式会促使部门和公司整体利益保持一致。然而,这种方法在实际中往往较难运用,一个重要的原因就是机会成本的计量存在困难。这主要表现在外部市场的不完全竞争性,单个生产者或企业能通过改变市场上产品的数量来影响产品的市价。这样,外部市场价格就会在一定程度上依赖于厂商的生产决策,这也意味着公司因内部转移而发生的机会成本取决于外部销量。此外,在最低价格与最高价格之间选择一个恰当的转移价格也并非是一件容易的事。○